

UNIVERSIDAD MILITAR “NUEVA GRANADA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

“EL LIDERAZGO DE UN COMANDANTE MILITAR”

Docente:

Dra. FANETH SERRANO LEDESMA

Por:

CONSUELO JARAMILLO RIVERA

Bogotá, 05 de Marzo de 2012

INTRODUCCIÓN

El liderazgo debe ser entendido, en toda su magnitud, como la capacidad que tienen las personas para influir positivamente en la mente de “otras personas” o equipo de trabajo; logrando que ese equipo trabaje en forma coordinada, con sabiduría, entusiasmo e iniciativa, y con la proactividad con que se deben asumir todas las actividades de la vida. Esta es una fórmula eficaz, si se espera conseguir resultados positivos.

En consecuencia, el liderazgo no debe entenderse en forma simplista como algo innato del ser, o como algo determinado por el cargo que se llegue a ocupar en una organización, o en el caso de la vida castrense, como el ascenso normal a un grado militar. El liderazgo debe entenderse como el resultado de la unión, el esfuerzo común, el aporte, la capacidad de trabajo en equipo y las cualidades particulares de cada uno de sus miembros. Según María Laura Lupano Perugni (2008):

Son numerosas las publicaciones referidas a los antecedentes del liderazgo (cómo surge en un grupo), su verdadero significado (cómo es posible diferenciarlo de fenómenos similares), y su impacto (cómo se relaciona con otras variables de interés para las organizaciones tales como rendimiento, eficacia, satisfacción y clima laboral).

Para obtener los resultados que se esperan en una organización, es fundamental el entendimiento y la comprensión entre los integrantes del equipo, como resultado del conocimiento obtenido y aplicado. Estos factores se entienden como el “saber hacer” y el dominio adquirido sobre una materia en particular, herramientas con las cuales un líder bien orientado puede llegar a obtener excelentes resultados. En este sentido, como lo sostiene Martín Nader y Alejandro Castro (2007):

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Bajo estas premisas, el presente trabajo se estructura de la siguiente manera: en el capítulo número uno, el objetivo es **Dimensionar el trabajo en equipo**, como un ejercicio válido para ejercer el liderazgo y resaltar la importancia de su aplicación en el ámbito militar.

Por lo tanto, se determina como la afectividad y la eficacia del trabajo en equipo son la base fundamental para obtener resultados óptimos en todas las actividades del ser humano, si se logra identificar lo positivo de cada individuo, aprovechando sus cualidades, convirtiéndolas en fortalezas y potenciándolas hasta convertirlo en un líder con capacidad para desarrollar misiones exitosas. El liderazgo consiste en lograr encausar y direccionar esos aspectos positivos, indispensables cuando se trata de hacer aportes a la organización, dirigidos al logro y obtención de los objetivos específicos.

Dada la magnitud, complejidad y nivel de especialización de la organización militar, desarrollar trabajo en equipo se ha convertido en una tarea bastante ardua y compleja, partiendo del hecho de la individualidad de cada integrante, más aún tratándose de una estructura piramidal como lo es el medio castrense; allí la doctrina exige discreción sobre todos los temas que implican seguridad, así como la disciplina militar hace que esta parezca algo férrea, estricta y ajena al trabajo en equipo.

Pero cuando se logra hacer que los individuos se concienticen, tengan compromiso, aporten lo mejor de cada uno, y tengan sentido de pertenencia,

estamos ante un gran logro que se convierte en un bumerán de excelentes posibilidades, demostrado en muchas operaciones exitosas.

En el capítulo número dos, **se Maximiza el conocimiento, como fundamento de un liderazgo asertivo**. El líder debe conocer muy bien cuál es el negocio, a que se dedica su entidad o empresa, y cuáles son los objetivos y metas propuestos para cumplir, así como su proyección hacia el futuro.

De igual forma, debe compartir esta información con su equipo de trabajo, y establecer una ecuación gana-gana en lo personal, profesional y en lo que compete al mismo equipo, mediante la proyección de indicadores de gestión ambiciosos y con la suficiente proyección, que permitan a sus integrantes, visualizar el nivel de avance hacia los objetivos, manteniendo siempre la motivación, con grandes dosis de optimismo.

En consecuencia, el líder debe compartir sus conocimientos, pero no sus estrategias, ya que esto hace parte de su valor agregado y debatirlas abiertamente lo puede colocar en posición de desventaja frente a sus competidores. Un buen líder conoce a cada integrante de su equipo, identifica tanto sus debilidades como sus fortalezas y aprovecha este conocimiento que es fundamental, para potenciarlas en favor del crecimiento individual de su subalternos y/ o compañeros, así como para aprovecharlos en pos de la obtención de los mejores resultados para la organización.

“EL LIDER NO NACE; SE HACE”

Consuelo Jaramillo Rivera.

CAPÍTULO I

1 LIDERAR TRABAJANDO EN EQUIPO

1.1 EL PAPEL DEL LÍDER

Una de las situaciones que más influye psicológicamente en las personas de forma positiva, es aquella que permite que haya compañerismo y **trabajo en equipo** mediante la orientación y seguimiento planificados por parte del **líder**. De esta manera, se genera en el grupo el entusiasmo y el dinamismo necesarios para que los resultados sean satisfactorios. Esto abona el camino seguro para cumplir con las tareas propuestas o las misiones encomendadas de forma efectiva. En este sentido, “En un estudio llevado a cabo en más de 50 países se encontró que los atributos del líder más sobresalientes son la integridad, la justicia, la honestidad y la confianza” (Castro y Martina, 2003).

Las organizaciones que fomentan el Liderazgo, promoviendo entre sus trabajadores un ambiente de armonía y colaboración, obtienen resultados benéficos y tangibles que se traducen en utilidades y efectividad para la empresa. Para los trabajadores, se genera un mejoramiento de sus relaciones interpersonales, y por ende, en de la comunicación, gracias al compañerismo y la camaradería que se generan cuando hay cooperación y amistad.

Por esta razón, los equipos de trabajo deben elaborar y seguir unas normas claras y bien definidas, que deben ser seguidas por todos los integrantes del grupo. Son reglas de comportamiento, establecidas por los miembros del mismo, las cuales proporcionan a cada individuo herramientas útiles para predecir el comportamiento de los demás y preparar respuestas apropiadas, que incluyen los procedimientos comúnmente empleados para interactuar entre ellos. La función que cumplen estas normas en un equipo de trabajo, es

regular sus actividades, como una unidad organizada, y propender por el cumplimiento de las funciones de cada uno, en forma individual.

La fuerza que cohesiona al grupo, se expresan por medio de la solidaridad, la colaboración, la armonía y el sentido de pertenencia frente al mismo equipo de trabajo. Cuanto más cohesión existe, y cuando la comunicación y el entendimiento son más fluidos con el **líder**; más probable es que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta en común, optimizando no solo las conductas individuales, sino los resultados del grupo.

El trabajar en equipo resulta provechoso, no solo para las personas en forma individual, sino para todo el equipo involucrado; el trabajo en equipo siempre proporcionará un mayor grado de satisfacción. El sentimiento de aportar a una causa u objetivo común, hace a los individuos más sociables, enseñándolos a respetar las ideas de los demás y a apoyar a los compañeros, en caso de necesitar nuestra ayuda en un momento determinado; sea en lo personal, o en lo que concierne al trabajo, es decir, coadyuva a estrechar los lazos de amistad y compañerismo.

Un argumento poderoso, que refuerza la idea anterior, es la definición de Trabajo: El trabajo entendido como la actividad productiva del hombre para el hombre, que existe y tiene su razón de ser para dignificarlo, y darle sentido a su vida. A través de su actividad cotidiana, el hombre adquiere sus conocimientos y perfecciona sus habilidades, crece como ser pensante, se dignifica, se hace útil mediante su aporte a la humanidad, progresa, le haya sentido a su vida y obtiene su pago o recompensa como compensación a un esfuerzo realizado.

Peter Senge (2002), el creador de la Quinta Disciplina y conocido gurú del aprendizaje organizacional, se le preguntó, en el Magazine portugués Executive

Digest ¿Considera que cualquier persona puede ser un líder en una organización, cualquier empleado puede ser jefe?

P.S. - No. La palabra líder es muy ambigua. Muchos la usan como sinónimo de patrón. ¿Toda la gente puede ser patrón? Yo digo que no. Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significar andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. ¿Pero eso implica una nueva estructura de valores en la empresa...?

P.S. - Eso implica una estructura que valore todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso (Senge, 2002).

Como bien lo expuso Peter Senge (2002): **“Cualquier persona puede llegar a ser jefe, pero no a ser líder”**. Visto de esta forma, todo equipo de trabajo necesita un líder que sirva de brújula, alguien que jalone el equipo por la ruta del éxito, alguien que en un momento dado, los represente. En ese orden de ideas, el trabajo, debe ser justo y proporcionado, debe ser útil y organizado, gratificante y positivo, y debe obedecer a unos parámetros, (Norte, ruta definida o guía), que es la que da sentido a la existencia y necesidad de un **líder** dentro de las organizaciones.

1.2. POR QUÉ FRACASA EL LIDERAZGO

A las muchas cualidades enunciadas, le resultan siempre los peros o las falencias a causa de los pecados que a veces cometemos, cuando nos encargan de liderar, las cuales rompen con el clima de camaradería que se logra desarrollar en un determinado equipo de trabajo; estas falencias son entre otras:

Cuando no se da la importancia requerida a los miembros del grupo, porque sus trabajos son modestos; cuando el líder se niega a realizar por si mismo cosas que, aunque sencillas, en un momento dado son importantes para el

grupo; cuando el líder no deja que los miembros del equipo brillen con luz propia, por temor a que lo opaquen; cuando el líder observa a sus subalternos más como una competencia, que como alguien valioso que puede aportar mucho a las soluciones; cuando el líder reclama todo el honor para sí mismo y no reconoce el trabajo de los demás, generando resentimientos; cuando el líder insiste ante el grupo en sus títulos y no con sus resultados o sus aportes al mismo; cuando el líder es desleal con el equipo o con la organización.

Si bien es cierto que los aspectos negativos enunciados dividen al grupo y generan resentimiento, en muchas ocasiones el líder los percibe así sean evidentes para todos los integrantes del equipo. Ahí es donde cobra importancia el hecho de desarrollar relaciones de amistad y camaradería con los miembros del equipo, de forma tal que el otro tenga la confianza de decirle lo que en realidad está sucediendo, así sean aspectos negativos del mismo líder.

El equipo logra salir adelante si actúa cohesionado, conociendo las reglas claras y actuando en forma franca y transparente.

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

El trabajo en equipo genera entusiasmo que ayuda al cumplimiento de la misión, pues al utilizar las normas de compañerismo, como son actuar sin egoísmo y dar todo de sí sin restricción y con esfuerzo, se logra una identidad común frente a los fines y los objetivos que persigue el equipo.

Es necesario potenciar el buen trabajo a través de un líder que asuma la situación de tal forma que logre, mediante la identificación con el grupo, que la empresa obtenga los mejores resultados y las personas se desarrollen en todo su potencial.

Visto de esta forma, el líder debe tener unas condiciones especiales para poder influir sobre los demás en forma asertiva y lograr los resultados propuestos: excelente capacidad negociadora para lograr los resultados empresariales; ser una persona íntegra que se esfuerce día a día por mejorar sus conocimientos en el área que se desempeña; poseer facilidades de comunicación para mantener a su equipo enterado y actualizado en forma precisa, sobre cuáles son las metas a corto y mediano plazo propuestas, así como el objetivo final; y poseer la capacidad de establecer siempre unas buenas relaciones interpersonales, enmarcadas dentro de la ética, porque no hay nada que comprometa más que una buena amistad, sincera y honesta.

Si el líder no posee la capacidad negociadora, este debe aprenderla e interiorizarla, pues con ella se ejercita en ceder en algunos momentos en que las circunstancias así lo requieren, y a compensar con otros que uno considera más importantes. Por ejemplo si un empleado llega tarde, este puede ser un hecho irrelevante a criterio del líder, frente a los resultados, si estos son excelentes. En la vida militar este aspecto es muy importante y de hecho es tema de la práctica diaria, pero esto no quiere decir que en ocasiones no se sopesa una cosa con otra, todo depende entonces de las circunstancias en que se desarrollen los eventos.

Mejorar los conocimientos debe ser un aspecto fundamental para el líder, más en estos tiempos modernos de avances tecnológicos vertiginosos y de tanta competencia. Las generaciones que hoy en día son adultas adquirieron muchos conocimientos, pero en muchas ocasiones se muestran desactualizadas frente a los avances de la tecnología, situación que los coloca, de cierta forma, en desventaja frente a la competencia más joven. Por lo tanto, actualizarse continuamente se convierte en un reto permanente.

En mi experiencia he conocido jefes excelentes, con buenos conocimientos, pero que no mantenían al equipo enterado del rumbo o de las últimas

decisiones, de tal forma que después de mucho esfuerzo y de haber trabajado en forma ardua, decían una vez concluido el trabajo, **“eso ya no se necesita, nos decidimos por el Plan B”**. Situaciones como estas desalientan y desaniman al equipo de trabajo, por eso es necesario conducir el equipo con conocimiento, así aunque uno mismo no tenga la certeza del resultado final, porque finalmente las decisiones se deben tomar, es importante que el líder se comunique en forma permanente.

El líder debe tener la capacidad de innovar y de cambiar en forma permanente, dejando de lado los paradigmas y aceptando las observaciones y las nuevas ideas de sus colaboradores. **Escuchar** las ideas de los subalternos y evaluarlas en forma objetiva, sin rechazarlas primera vista por considerar en ocasiones que proviene de una persona que no se encuentra a su altura, es fundamental para mantener la armonía en el grupo.

Las Fuerzas Militares tomaron la iniciativa de cambiar en su forma de operar, obligados en parte debido a la evolución del conflicto, y a que los delincuentes también cambiaron, ya que en ocasiones nos sorprendían y teníamos como resultado, innumerables bajas de personal y tragedias en la población civil. Fue necesario avanzar tecnológica y estratégicamente: hoy en día comprendimos, que todo es orgánico y cambia, y que esa rigurosidad operacional de ayer, debía flexibilizarse, trabajando en coordinación con las otras fuerzas, respetando, los espacios y capacidades de cada uno, y colaborándonos para hacer operaciones cada vez eficientes y exitosas en forma integrada.

Yo sigo convencida de que nuestra vida es una sola, que todas las cosas que uno vive en el trabajo, son el reflejo de su vida personal y familiar y que la forma de actuar en todos los ámbitos mantienen relación, de tal forma, que por ejemplo, si yo no me comunico correctamente en mi hogar, mucho menos lo voy hacer en el trabajo y viceversa, si no les manifiesto a mis seres

queridos, que los quiero y se los demuestro con hechos reales, pues simplemente las acciones no van a ser congruentes con las palabras, y los resultados esperados, no van a ser los mejores, al final se debe es generar confianza, ser transparentes y mantener cohesionado al equipo de trabajo.

El equipo tiene que actuar convencido del porque se requiere un trabajo, debe saber de la importancia de cumplir las metas. Aplicado este axioma a mi caso particular, los técnicos deben saber, en donde están necesitando el avión en óptimas condiciones, o en que contribuye específicamente a cumplir con los objetivos que el conflicto exige; si este teorema no se cumple, no podemos esperar que por tener esas cualidades personales mencionadas anteriormente, el equipo funcione. Hay otros ingredientes que en todo momento deben reinar como son la franqueza y la sinceridad, que se deben manejar al interior de las relaciones para que sean equilibradas, y finalmente cada persona sepa, en qué forma, su trabajo aporta a los resultados de la organización.

Lo expuesto en el presente capítulo, se encuentra resumido en lo expresado por expertos en la materia en diferentes escritos, y apunta a que nos identificamos con las definiciones de Senge, en una entrevista realizada por Rubén Eiras y publicada en la revista *Executive Digest* (2001):

Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Esto es lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Esto implica una estructura que valore a todas las personas de la empresa. Es tan sencillo como eso.

En un sentido similar, Drucker (2000) define el liderazgo así:

El liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen liderazgo no lo demuestran los logros de líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario. El liderazgo es hacer cosas. Considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido.

Cualquiera que sea el líder que consideremos, y que queramos destacar sin importar su lugar en la historia, inequívocamente posee estas capacidades; de “andar hacia adelante”, “haciendo cosas” dirigiendo el equipo hacia la meta y lo más importante valorizando a las personas, ya que son el elemento, mas importante que aporta a la organización, es por esta razones que me he permitido citar a Senge y Drucker, respectivamente.

Un ejemplo claro de esta definición fue, Nelson Mandela, premio Nobel de paz, una persona que estuvo detenida durante 27 años en una cárcel de Robben Island, pero que gracias a una clara convicción, y a que era poseedor de una excelente capacidad negociadora, pudo ejercer su liderazgo en forma pacífica. El logró ser considerado como una persona con igualdad de derechos que los blancos, estudió Derecho y desde la cárcel continuo estudiando, en procura de mantenerse siempre vigente ante su pueblo, como un ejemplo de vida, que logró revolucionar, y cambiar una situación adversa, trabajando en equipo, con una clara visión humanitaria: cuando fue elegido presidente, nombró como vicepresidente a quien lo liberó.

Un líder como Mandela, siempre se mantuvo firme a sus convicciones; supo ser integro por medio de sus valores y principios, y con un amplio espíritu de servicio hacia los demás.

1.4 LIDERAR UN EQUIPO DE TRABAJO

Liderar un Equipo de trabajo, trae unas verdaderas ventajas tanto para los individuos que lo conforman, como para las organizaciones a las que ellos pertenecen, lo cual se traduce en beneficios para unos y otros, que van desde el mejoramiento personal y del autoestima, el aumento de la confianza en el líder y en la organización, el mejoramiento del sentido de pertenencia, y el crecimiento personal.

Todos estos aspectos que mejoran la eficiencia, y coadyuvan a optimizar el rendimiento en las organizaciones, los podemos traducir en resultados, ganancias, utilidades etc. Otros aspectos de importancia en que incide el Liderazgo aplicado sobre los individuos y sobre el equipo de trabajo son:

En el Equipo de trabajo, hay menos tensión, al compartir la responsabilidad en los trabajos, sabiendo que se cuenta con una dirección, al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista, siendo más satisfactorio por ser partícipe del trabajo, lo cual genera una sensación de satisfacción al compartirse los incentivos y reconocimientos profesionales.

Se puede influir positivamente en los demás, con la participación de todo el equipo teniendo mayor aceptación, que las decisiones tomadas por una sola persona. El trabajo en equipo permite distintos puntos de vista; esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones, al poder intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás. Se logra una mayor integración entre las personas, para poder conocer las aptitudes y las capacidades reales de sus integrantes.

En las organizaciones, aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso, reduciendo los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones. Disminuyen los gastos

institucionales, puesto que existe un mayor conocimiento e información. Son más diversos los puntos de vista. Hay una mayor aceptación de las soluciones. Se optimizan los procedimientos, y se reducen los costos por fallas o equivocaciones.

1.5 EL COACHING

El *coaching* es una figura que aparece según la definición como el Guía, el orientador, la persona que da las pautas, que sirve de norte y traza los derroteros bien sea de otra persona, o de una organización; en resumen, el *coaching*, es la persona, que tiene la habilidad de conocer a fondo las características, las habilidades, Las debilidades y las fortalezas de otras personas.

Cumple con el perfil de Líder dentro de una organización, o un equipo de trabajo, mediante la aplicación y la práctica de sus conocimientos, directrices, pautas y consejos, permitiendo proyectar las habilidades de los que conforman el equipo, y apuntando todos los esfuerzos, hacia el logro de sus objetivos, con miras a la obtención de los mejores resultados; permitiendo muchos beneficios.

Según la definición académica establecida por Gloria Valenzuela (2008), el Coaching es:

Esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El coaching está relacionado con el aprendizaje, a pesar de que un tutor no es un profesor, ni tiene por qué saber necesariamente cómo hacer las cosas. El coach observa pautas, define el escenario de las nuevas

acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica.

Analizando la definición anterior, el Coaching tiene como objetivo principal, optimizar y potenciar las habilidades como líder de un equipo de trabajo determinado, adquiriendo conocimientos y autoconocimiento de sí mismos y de la organización, y permitiendo convertir a las personas en individuos más flexibles, versátiles, proactivos, y sobre todo más productivos.

Permite además, conocer y comprender los sentimientos, y aplicarlos de un modo eficaz en el lugar de trabajo, para mejorar y desarrollar las relaciones profesionales e interpersonales, Identificar y gestionar eficazmente el estrés, abordar y superar los conflictos tanto personales, como con los compañeros de trabajo, modificar el estilo interpersonal pasando de una postura competitiva a otra más colaboradora, desarrollar relaciones de confianza con clientes y compañeros de trabajo, maximizar las interacciones verbales y no verbales, aprender a escuchar, y comprender, predecir y dar pautas de comunicación constructivas para beneficio de la organización, en resumen trabajo en equipo.

1.6 EXPERIENCIA PERSONAL

Teniendo en cuenta que mi trabajo se desenvuelve en un ámbito netamente Militar, y por ende totalmente jerarquizado, lo primero que hago para poder llegar a un nivel de coach, es hacer uso del conocimiento y entendimiento que tengo de mi misma, lo más cercano posible a la realidad, que me ayude a convertirme en una profesional “líder”, de manera que pueda lograr la motivación de mi personal, para transformar el trabajo en algo agradable dentro de un ambiente cordial y de apoyo, un verdadero “Trabajo en equipo”.

Distinguir en forma individual a mis subalternos, analizando de cada uno sus características personales, su perfil profesional, la forma en que interactúan y se desenvuelven en lo personal y en lo profesional, y entrar a detectar sus fortalezas y debilidades con mirar a mejorar la productividad y el cumplimiento de los resultados.

Trabajar en mantenimiento de aviones, fue algo que me obligó a ponerme al día en todo, aprendí a comunicarme en forma clara y asertiva, a decirles y recordarles siempre cuál era nuestro objetivo en mente del hoy y del futuro, a enfatizar mas en el objetivo y la solución de los problemas, que en la causa de los mismos, me atreví a “ponerme a nivel de” y aprender en detalle el conocimiento técnico de las personas que trabajaban reparando los aviones, para poder hablar objetivamente con mis superiores, mi equipo y mis subalternos, sobre cualquier tema específico, aprendí a valorar a cada miembro del equipo, en razón a la importancia de su trabajo, sin interesar el nivel de complejidad del mismo, y a comprenderlos en su vida personal y en ocasiones porque no ayudarles a solucionar sus problemas.

Lo anterior, lo he obtenido mediante el entrenamiento continuo, y el *Feedback*, que me da la interacción con cada persona, en los diferentes niveles de la organización, sea en forma horizontal, o vertical, tratándose de una organización jerárquica.

Los resultados que he obtenido mediante la aplicación de esta técnica son entre otros: escuchar y reconocer las oportunidades y las dificultades de la entidad y de mis clientes internos (mis superiores), establecer una mejor comunicación con los subalternos, ser más efectiva en la coordinación de las acciones, desarrollar estándares de calidad, ser capaz de generar en mi equipo de trabajo, mayores niveles de compromiso hacia la misión, saber crear y propiciar ambientes de aprendizaje óptimos, que conduzcan a la excelencia, poder manejar adecuadamente los conflictos y ser capaz de

propiciar una relación, desde una nueva base ética personal y empresarial, lo cual redundará finalmente en una vida personal más satisfactoria.

Así mismo, esta ha sido la base fundamental, para entender a las personas que la Institución ha puesto bajo mi mando, saber interpretar sus características individuales, comprender a veces sus problemas y conflictos, de forma que los pueda ayudar a transformar sus debilidades, y a potenciar su capacidad, en pos de cumplir con las metas; entendiendo esto como una colaboración que permita producir resultados satisfactorios en la vida laboral; la finalidad es alcanzar los mejores resultados posibles.

Todo lo anterior, garantiza un significativo incremento en la productividad del trabajo y en la obtención de niveles superiores de satisfacción personal, asociados por los psicólogos, con mayores niveles de felicidad.

Vivimos en una sociedad moderna, en la cual el avance de la ciencia y la tecnología, cambian, los procesos en las empresas tienden a ser cada vez más complejos y difíciles, siendo estos los factores más comunes, que influyen, como una de las causas del rompimiento de la comunicación inter-organizacional y el trabajo en equipo, generando múltiples dificultades en la relación entre sus integrantes, en los diferentes niveles de la organización, lo cual se refleja siempre en los resultados, sean económicos o de acciones.

La delincuencia en todas sus manifestaciones, son una amenaza vigente, que ataca la estabilidad de las naciones, la seguridad y tranquilidad de los ciudadanos de bien. Debido a este planteamiento, es que surge la figura cada vez más importante e infaltable en toda organización moderna que trabaje por resultados, **el líder**, como el personaje vital en cualquier empresa, capaz de interrelacionarse con todos y cada uno de los integrantes del “Equipo de trabajo” en todos los niveles.

El líder se convierte, en la persona idónea con el conocimiento y dominio de los temas, cuyo perfil y conducta ejemplar sirven de norte a su equipo, ya que es poseedor de los más altos valores, y quien además de tener un firme carácter, posee la capacidad para comunicarse, conocerlos, entenderlos y guiarlos, dándoles las pautas y directrices con las cuales, la empresa o institución, como es el caso de las Fuerzas Militares, puede cumplir con las metas fijadas, los objetivos propuestos, y a la vez generar un clima organizacional de camaradería, compromiso y motivación personal, que da como resultado: objetivos y metas cumplidas con total éxito y equipos de trabajo comprometidos con la causa”, pero sobre todo: personas felices.

CAPÍTULO I I

2 COMPARTA EL CONOCIMIENTO PARA LIDERAR

2.1 COMPARTA LA MISIÓN

El conocimiento esta referenciado al saber de una profesión u oficio técnico, lo cual sumado a las calidades y cualidades ya enumeradas de un líder, y al conocimiento que se debe tener sobre cuál es el negocio, cual es la oferta de valor que la empresa da a su cliente, (el valor agregado), son la fórmula perfecta que lleva a las organizaciones al éxito.

Cuando el líder conoce muy bien a qué actividad se dedica su negocio, empresa, área de servicio, departamento, oficina, o en mi caso personal el Grupo Técnico o el Área de Planeación de la Jefatura de Operaciones Logísticas, le queda muy fácil identificar cual va a ser la estrategia a desarrollar, los objetivos, las metas y mucho más la visión de equipo, dirigidos hacia los logros que se quieren alcanzar. El éxito se garantiza cuando se conocen las herramientas de trabajo y el personal al mando para potencializarlo y encaminarlo hacia el logro de los objetivos.

Para empezar a laborar en un área determinada, en la cual no se cuenta con la experiencia adecuada, es necesario iniciar desde el primer paso; en mi caso particular, mi inicio comenzó en mantenimiento de aviones en las diferentes unidades de la Fuerza Aérea, actividad bastante ardua y a veces sacrificada, que me obligo a actualizarme y a comunicarme en forma clara y asertiva, haciendo énfasis a mis colaboradores, sobre los objetivos, y el planeamiento a futuro, dando toda la importancia a la solución de los problemas, y no tanto a la causa de los mismos.

Aspecto fundamental, para el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos en cualquier tipo de organización, es el **compartir la misión**, en

todos los niveles del mando, de manera que todos los integrantes del equipo, se sientan identificados con la causa, pero a la vez se sientan comprometidos con la misma. Esta comprobado científicamente, que las personas a las cuales se les trasfiere participación en el cumplimiento de las misiones, desarrollan más nivel de responsabilidad hacia el cumplimiento de la misma, y esto los hace en palabras simples: Personas más felices.

2.2 BUSCANDO LA VISIÓN

Tener visión del negocio, está relacionado con ver más allá, ver el futuro, pero a partir de una realidad presente y atreverse a soñar con lo que vamos a obtener en el día de mañana, luego de un planeado, trabajo arduo y decidido.

Todo el mundo sabe entonces que es tener una visión, lo que hay que determinar, es hasta donde queremos llegar y no decir simplemente, como siempre: “*el cielo es el límite*”, claro esto es cierto, si además te hace feliz, lo que uno hace lo satisface completamente, igual este cuestionamiento personal, no solo se lo hacen las personas que ejercen liderazgo, sino que también debe hacerse a nivel familiar, cuando se trata de vivir y educar unos hijos. Así lo expuso Baida Gil (2012):

Independientemente de la idea de profesional con éxito que existe en la actualidad hay dos cosas que se dicen poco y son imprescindibles:

- 1. La palabra "éxito" no tiene el mismo significado para todo el mundo, y es imprescindible que decidas qué significa para ti, hasta dónde quieres llegar. Porque es absurdo basar tu vida en las definiciones y creencias de los demás y dedicarte a acumular logros para luego darte cuenta de que estás agobiada, estresada y tremendamente insatisfecha con tu situación.***

2. ***No es necesario llegar a lo más alto, ni estar continuamente creciendo para sentirte bien o una persona con éxito. Eso no quiere decir que utilices esto como excusa para quedarte cómo estás y no avanzar, ni mucho menos, simplemente que consideres hasta dónde tienes que crecer, para sentirte plena y satisfecha. Así que repitiendo la pregunta anterior, ¿significa eso que nunca llegaré a ser considerada profesional de éxito? Para mí rotundamente sí, porque me aseguraré de llevar la vida que yo quiero y cómo yo quiero, no hay éxito mayor que eso, al menos para mí.***

En mi concepto esta sencilla pregunta, que se formula *Aida Baida Gil*, en su libro, debe responderse personalmente con sinceridad, y hacerla parte de la vivencias compartidas, si la respuesta es negativa, entonces llegó la hora de cambiar, no interesa la causa, pero se debe cambiar.

De ahí la importancia que la visión tenga una medida exacta, ni muy corta, que pueda cumplirla sin esfuerzo, ni tan difícil, que me cause infelicidad a mí, o a mi equipo de trabajo.

2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS

Hoy en día las empresas se someten a certificarse con cuanto sistema de calidad existe, así sea ajeno a la cultura, y lo hacen pensando en mejorar y establecer estándares de calidad muy alto, que en algunos casos llegan a convertirse, en un mal casi que irremediable, pues se genera la cultura de registrar cuanto paso se dé, y procedimiento que haya en el proceso, al final esto hace los procesos muy lentos, o demasiado pesados y a la empresa poco competitiva para generar resultados en la parte administrativa, por tanto requisito que cumplir.

Algo similar pasa con el planteamiento de los objetivos, si hay 20 procedimientos, se piensa en que debe haber igual número de objetivos, y esto es falso, porque varios procedimientos o procesos pueden apuntar hacia un mismo resultado, de eso se trata el trabajo en equipo, de que se

identifiquen los procesos en común, y se unan varias áreas, para lograr un objetivo que aporte al desarrollo de la empresa y de la organización, y si se trata de objetivos compartidos por varias áreas mucho mejor, porque allí es donde debe identificarse, qué aporta específicamente cada uno, al desarrollo empresarial.

La empresa se comporta como una cascada, en donde si hay muchos procedimientos o procesos, resultan demasiados objetivos, y por ende se aumentan los indicadores para controlar. Considero que la cuestión debe ser tan sencilla, que todo quepa en los dedos de la mano, si se sobrepasa de allí, el trabajo se hace inmanejable y demasiado complejo.

Los objetivos deben ser comprensibles a la luz de la organización, y claro de las personas que las conforman en todos los niveles, y así mismo su medición, debe ser algo que pueda hacerse en el día a día, con base en la información que se tiene en las bases de datos, con el fin de que las personas permanezcan empoderadas y puedan tomar decisiones sencillas, claro una a la vez de acuerdo con su nivel.

Los gerentes que se trazan ellos solos los objetivos, tienden a no tener éxito, por varios motivos, o porque las personas no los comprenden, o porque son tan difíciles de alcanzar, que en ocasiones ni se dan cuenta, que al final van a fracasar. Debe compartirse y hacerse un trabajo en equipo juicioso que lleve al equipo de trabajo a comportarse como tal, a trabajar en forma seria, y a plasmar en un documento sus compromisos, reflejando en ellos, lo que realmente se comprometen a realizar, que siempre este a su alcance.

En estas reuniones, debe participar el personal a todo nivel, porque el gerente, a pesar de que tiene la empresa en su cabeza, debe someterla a la crítica de modo que los ejecutivos y el nivel operativo la revisen y le aporten lo mejor que cada uno tenga para dar.

Una vez los colaboradores del equipo, reconozcan sus metas, es muy importante que todos las identifiquen y las tengan claramente definidas, para que cuando llegue el momento de publicarlas o comunicarlas, cada cual se identifique con el trabajo allí expuesto y se sienta orgulloso de todo lo que produjo trabajando en equipo, en beneficio de la organización.

En la Fuerza Aérea mantenemos metas a corto y mediano plazo, tanto a nivel personal como empresarial, las personales se hallan escritas en el folio de vida como un compromiso personal y las institucionales se hallan en lugares públicos a nivel interno, para la consulta permanente.

Las metas al ser personales, son concertadas con el jefe directo, pero no son públicas, lo cual en cierta forma, no da el nivel de transparencia deseado, en el sentido que si se cumple o no, no se expone directamente al público y en ocasiones se interpreta dicho sistema, como algo muy subjetivo que impide poner en evidencia las buenas actuaciones personales, o en muchos casos, no se reflejan dichas actuaciones en forma compartida, con el fin de celebrar los éxitos personales.

Ayala Rafael (2012), Director General de Efectividad Humana, Empresa dedicada al incremento de la productividad de las personas en las organizaciones, explica esta forma de exponer las metas personales o de evidenciarlas en público:

Cuando en una empresa no se establece de manera sistemática la rendición de cuentas las personas suelen aligerar su presión por generar resultados. Para hacer que los colaboradores de una organización realmente se interesen en obtener los logros que se han establecido es necesario que cuenten con una persona a la que deben rendir cuentas con cierta regularidad. Existen cierto tipo de empresas que están muy acostumbradas a esto y generalmente se encuentran en el sector financiero o en aquellas cuyos miembros reciben pagos o bonos con base en tabuladores de ventas. Sin embargo hay muchos proyectos que no están directamente relacionados con ventas y que exigen que sus desarrolladores se enfoquen en concluirlos. Es en este tipo de proyectos donde más se nota la falta de una **cultura de rendición de cuentas**.

Es muchas ocasiones he encontrado casos de personas y equipos de trabajo, que estudian y se preparan para algo, pero no generan un solo

cambio en su forma de actuar o de hacer las cosas, entonces es cuando uno como jefe se pregunta, si en realidad le sirvió para algo a la institución hacer semejante inversión, o si valió la pena el tiempo que esta persona tardó en capacitarse, con sus costos personales y empresariales asociados, cuando en realidad, aparentemente, quedo en el mismo lugar en que inicio, de ahí la importancia de exigir cuentas públicas de las actuaciones personales, que cada uno se propone en bien institucional y/o propio.

Contrario a lo expuesto existen autores como Iñaki Beristáin (2012), economista, que hablan de indicadores para medir el nivel de innovación o de generación de dicho ambiente, en función de la capacitación, generación de ideas y lo expone de la siguiente manera en su libro: “El ánimo en la innovación”:

*Llegará por tanto el día en que a los ejecutivos, además de los resultados económicos se les **evalúe en función de los niveles de innovación incorporados en su equipo u organización** y que al igual que ahora lo determinante es el dividendo generado por acción, se incorporen también los indicadores derivados una evaluación 360º del directivo, o el número de nuevos proyectos acometidos, la mejora en el nivel medio de formación del personal a su cargo,...o ¡qué sé yo!, cualquier indicador al uso que informe sobre el clima laboral, sobre el nivel de formación y crecimiento de los empleados, como elementos propiciatorios de la innovación. Sin embargo, será ya demasiado tarde para quienes cercenan y desalientan las iniciativas surgidas dentro de la organización, con una evidente falta de visión de medio plazo, o ceguera prospectiva como ocurría en el caso de Jon.*

*Además de lo expuesto, la cuestión clave referida al Ánimo es **¿Cómo se puede ayudar a cambiar el ánimo de una organización?***

*Seguro que habrá muchas formas de hacerlo. A cada uno, llegado el momento se le ocurrirán distintas soluciones. Hay casos en que se pretende generar un cierto Desconcierto de forma consciente, cambiando el entorno donde desarrollar las reuniones de reflexión y lanzamiento del proyecto, organizando eventos colectivos, etc. En otras ocasiones, se trata de provocar a la gente con cuestiones incisivas acerca de su cometido y desempeño del mismo en la organización. **¿Cuándo fue la última vez que tuvisteis una iniciativa plausible? ¿y rentable?...***

Esta situación nunca generará innovación, ya que dichos momentos, solo se dan, cuando la persona que colabora en una empresa, tiene buena voluntad y animo por salir adelante, y además tiene identificada una meta, de la cual está convencido querer cumplir con todo el empeño; por tanto considero que así usted le dé todo a su empleado, si este no posee la voluntad, nunca desarrollara innovación.

El conocimiento integral de la empresa, trabajo u organización, son los factores decisivos a la hora de cumplimiento de los objetivos propuestos, los cuales deben ser compartidos por todos los integrantes del equipo de trabajo, cualquiera que sea su participación en el. En el ambiente militar, este factor cobra especial preponderancia, pues del conocimiento casi milimétrico de la misión por parte de cada integrante del equipo, depende el éxito final de las operaciones, y no es exagerado decirlo, máxime si en una sola operación conjunta como las que se están adelantando actualmente contra la insurgencia, deben participar además de la tres fuerzas: el ejército, la armada y la fuerza aérea, la policía Nacional.

Lo anterior, además de que suena complejo, involucra un sinnúmero de personal y equipos, todos disímiles entre sí, que exigen además de la participación de los lideres; el conocimiento de la misión y la planeación

previa, que eso significa, involucrando los conceptos de visión, objetivos estratégicos, metas y resultados, conceptos de la planeación gerencial moderna, que han sido llevados a la Planeación estratégica Militar o viceversa, sin los cuales los resultados de las operaciones, serian catastróficos, con la consabida perdida en equipos pero lo más importante: la conservación de vidas humanas.

Operaciones militares con un grado tan alto de sofisticación, como las adelantadas recientemente contra el mono Jojoy o Alfonso Cano o la misma operación Jaque, que han servido incluso de ejemplo a nivel de las Fuerzas militares consideradas históricamente las más eficaces del mundo, son la mejor demostración de la importancia del liderazgo de un comandante militar.

Consuelo Jaramillo Rivera.

CONCLUSIONES

La existencia de un liderazgo efectivo solo es posible en un ambiente de interacción permanente entre el líder y las personas que componen su equipo de trabajo. A partir de dicha interacción, el liderazgo emerge como una consecuencia de la unión y el esfuerzo común, en dónde cada integrante del equipo cumple una función específica acorde a sus capacidades y destrezas. Por lo tanto, un buen líder comandante militar debe saber cómo mantener un ambiente de armonía y cooperación entre los integrantes del equipo, potencializando las habilidades individuales de cada uno.

Naturalmente, un buen ambiente de trabajo debe tener un objetivo. El líder debe saber enfocar la energía laboral hacia metas claras y bien definidas, las cuales deben ser comprendidas a cabalidad por los miembros del grupo. La capacidad del líder para direccionar las actividades del equipo hacia objetivos comunes es un componente esencial de sus funciones.

Para ello, el líder debe conocer a profundidad las capacidades, fortalezas y debilidades de su equipo, pero también cuales son las características específicas de su misión. El conocimiento del contexto, de las oportunidades y las amenazas brinda la línea de base para que el buen líder proyecte a buen término el potencial del equipo, garantizando así el cumplimiento exitoso de la misión.

En este aspecto, compartir eficazmente la información con el equipo resulta algo vital. Debe existir una comunicación constante y en buenos términos, que garantice que el líder tenga los mejores datos para la toma de decisiones y que los miembros del equipo dispongan de las mejores herramientas para cumplir con las tareas encargadas. Por lo tanto, si el equipo tiene una idea general acerca del por qué se requieren ciertas actividades, será más fácil

que las cumplan en armonía y con éxito. Todo esto redundará en un liderazgo reconocido que conllevará al triunfo.

Para terminar, se concluye que un buen líder y comandante militar solo puede serlo en un ambiente de cooperación y armonía con su equipo, y esto depende en gran medida de la capacidad de comunicación que exista en el grupo. Si esta es buena, el éxito se presentará con mayor frecuencia, pero si no existe interacción permanente, el fracaso podrá convertirse en una molestia constante.

REFERENCIAS

Ayala, Rafael. (2012) Rendición de cuentas: clave para la efectividad organizacional.

Baida, Aída. (2012) Éxito personal: dos cosas que nadie te dice.

Castro Solano, Alejandro y Casullo, María Martina. (2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. Boletín de Psicología No. 78.

Covey, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Barcelona: ediciones Paidós. 1993.

Delgado Torres, Nora A. y Delgado Torres, Dolores (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Rev. Interam. Medellín (Colombia) Vol.26 No. 2.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua. [On line]. Disponible en <http://buscon.rae.es/drael/> Lideres. [on line] disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>. Consultado el 05-05-07. Psicología Activa on line. Curso de liderazgo.

Eiras, Rubén. (2003). Entrevista con Peter Senge. Entrevista original publicada en el Magazine portugués Executive Digest.

Lupano, María Laura. Castro Solano, Alejandro. Casullo María Martina. (2008) Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. Revista de Psicología, Vol. XXVI.

Nader, Martín y Castro Solano, Alejandro. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. Universitas Psychologica.